

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

**(Studi Kasus pada Kanca BRI di Wilayah Jawa Barat,
Jawa Tengah dan Yogyakarta serta Jawa Timur)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Managara Doloksaribu
NIM C4A099299**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

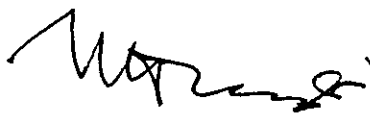
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP

KINERJA MANAJERIAL

**(Studi Kasus pada kanca BRI di Wilayah Jawa Barat,
Jawa Tengah dan Yogyakarta serta Jawa Barat)**

yang disusun oleh Managara Doloksaribu, NIM C4A099299
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 3 Oktober 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. M Nasir, Msi, Akt

Pembimbing Anggota



Drs. J Bagio Mudakir, MSP

Semarang 3 Oktober 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikat

Saya, *Managara Doloksaribu*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya saya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

Managara Doloksaribu

03 Oktober 2001

Abstract

Research show that organization culture influence some output, such as organizational performance. But there is only a little detailed research about the influence of organization culture to managerial performance, actually the manager has an important role to achieve organization successful. So, the objective of this research is to examine the influence of organization culture – that has four dimension : involvement, consistency, adaptability and mission as develop by denison – to managerial performance. This research will give suggestion to organization in managing organization culture better so that the objective of organization can reach, also give suggestion how organization culture can promote managerial performance.

The data that has been used was primary data from questionnaire. Question was delivered by mail (mail survey). The respondents were managers in PT BRI (Persero) from West Java, Central Java, Yogyakarta and East Java. Questioner was delivered to 140 respondent, but only 74 (53 %) were returned and only 63 (45 %) that can be analyzed. The data was analyzed by multiple regression method.

The research show that mission has greater influence. The coefficient 0,568 ($p < 0,05$). It means in order to promote managerial performance, organization culture must have clear mission. Clear mission help manager to understand organization's long term direction. Organization also must have consistency in their company daily activities, because the consistency dimension also have positive influence to managerial performance. For further research is necessary to including other variables, that influence managerial performance such as leadership style. Besides it's also necessary to wider sample, including PT BRI (Persero) manager outside Java, so the result can be generalized.

Key words : Organization Culture, managerial performance, regression analysis



Abstraksi

Bukti bukti penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi sejumlah keluaran seperti kinerja organisasi. Namun penelitian yang secara khusus meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial masih sangat terbatas, padahal peran seorang manajer sangat menentukan dalam keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan meneliti pengaruh budaya organisasi - yang memiliki empat dimensi yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi sebagaimana yang dikembangkan Denison – terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada organisasi dalam mengelola budaya organisasi secara lebih baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai, serta memberi masukan sejauh mana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari jawaban / isian kuesioner para responden yang dikirim melalui pos (mail survey). Responden adalah para manajer yang bertugas dikantor cabang PT BRI (Persero) yang berada diwilayah Jawa barat, Jawa Tengah dan Yogyakarta serta Jawa Timur. Kuesioner dikirimkan kepada 140 responden, jawaban yang kembali sebanyak 74 (53%), namun yang layak dianalisis hanya 63 (45%). Analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi misi mempunyai pengaruh yang paling besar dengan koefisien 0,568 yang signifikan pada $p < 0,05$ terhadap kinerja manajerial. Implikasinya adalah agar kinerja manajerial meningkat, budaya organisasi dimana manajer tersebut bekerja harus memiliki misi yang jelas yang menggambarkan kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi. Selain itu organisasi juga harus memiliki nilai nilai konsistensi yang tercermin dalam praktek kehidupan organisasi sehari hari, karena dimensi konsistensi juga berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Disarankan untuk penelitian mendatang memasukkan variabel variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial misalnya gaya kepemimpinan. Disarankan juga agar sampel diperluas dengan mengikutsertakan para manajer yang bertugas dikantor cabang PT BRI (Persero) diluar Pulau Jawa, agar hasilnya lebih dapat digeneralisir.

Key Words : Budaya organisasi, kinerja manajerial, analisis regresi.

Daftar Isi

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Sertifikat	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan	4
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	6
2.1 Kinerja Manajerial	6
2.2 Budaya Organisasi	8
2.2.1 Definisi Budaya Organisasi	9
2.2.2 Dimensi Budaya Organisasi	11
2.3 Hipotesis	22
2.4 Definisi Operasional Variabel	23

BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis dan Sumber Data	27
3.2 Populasi dan Sampel	27
3.3 Metode Pengumpulan Data	28
3.4 Pengukuran Variabel	28
3.4.1 Budaya Organisasi	28
3.4.2 Kinerja Manajerial	29
3.5 Metode Analisis	30
3.5.1 Uji Realibilitas dan Validitas	30
3.5.2 Teknik Analisis	31
BAB IV ANALISIS DATA	35
4.1 Gambaran Umum Organisasi BRI dan Data Deskriptif.....	35
4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas	37
4.3 Uji Asumsi Klasik	38
4.4 Uji Hipotesis dan Analisis	43
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	48
5.1 Simpulan	48
5.2 Implikasi Kebijakan	48
5.3 Keterbatasan	49
5.4 Saran	49

Daftar Pustaka

Lampiran

Kata Pengantar

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas karuniaNya, sehingga tesis yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi kasus pada Kanca BRI di Wilayah Jawa Barat, Jawa Tengah dan Yogyakarta serta Jawa Timur) dapat diselesaikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajer serta menganalisis dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Karena keterbatasan waktu, tenaga dan kemampuan, maka tidak menutup kemungkinan hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran selalu diharapkan sepanjang akan menyempurnakan tesis ini.

Selesainya tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Drs. M Nasir, Msi, Akt dan Bapak Drs. J Bagio Mudakir, MSP selaku dosen pembimbing yang ditengah tengah kesibukannya telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan, bimbingan dan saran yang berguna bagi penyelesaian tesis ini.
2. Bapak dan ibu staf pengajar program studi MM Undip yang telah memberi bekal saat belajar di program ini.

3. Rekan rekan pemimpin cabang, pemimpin area mikro dan wakil pemimpin cabang yang telah meluangkan waktunya menjawab kuesioner yang dikirimkan.
4. Istri tercinta Martha Ratih dan ketiga anak kami Ruth, Kurniawan dan Maria atas dukungannya selama saya menyusun tesis ini.
5. Serta pihak pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Semoga dengan selesainya tesis ini dapat bermanfaat bagi saya dan bagi pihak terkait seperti PT BRI (Persero).

Salatiga, Oktober 2001

Managara Doloksaribu

Daftar Tabel

Tabel 1	Statistika Deskriptif	36
Tabel 2	Hasil Uji Reliabilitas	38
Tabel 3.1	Hasil Uji Multikolinieritas (Correlations)	39
Tabel 3.2	Hasil Uji Multikolinieritas (VIF)	39
Tabel 4	Hasil Uji Autokorelasi	40
Tabel 5	Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)	40
Tabel 6	Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Satu arah	41
Tabel 7	Hasil Analisis Regresi Berganda	44
Tabel 8	Hasil Uji F	46
Tabel 9	Hasil Uji Koefisien Determinasi	47

Daftar Gambar

Gambar 1	Kerangka Pemikiran Teoritis	22
Gambar 2.1	Histogram X1 (Keterlibatan)	41
Gambar 2.2	Normal P – P Plot X1 (Keterlibatan)	41
Gambar 3.1	Histogram X2 (Konsistensi)	42
Gambar 3.2	Normal P – P Plot X2 (Keterlibatan)	42
Gambar 4.1	Histogram X3 (Adaptabilitas)	42
Gambar 4.2	Normal P – P Plot X3 (Adaptabilitas)	42
Gambar 5.1	Histogram X4 (Misi)	42
Gambar 5.2	Normal P - P Plot X4 (Misi)	42
Gambar 6.1	Histogram Y (Kinerja Manajerial)	43
Gambar 6.2	Normal P – P Plot Y (Kinerja Manajerial)	43

Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Data Deskriptif
- Lampiran 3 Output Uji Reliabilitas dan Validitas
- Lampiran 4 Output Analisis Data
 - a. Hasil Uji Asumsi Klasik
 - b. Hasil Analisis Regresi Berganda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Peran manajer dalam organisasi sangat menentukan efektivitas organisasi. Menurut beberapa literatur tujuan utama manajer adalah menjadikan organisasi efektif (Gibson et al , 1994; Poster dan Smith serta Drucker dalam Stoner dan Wankel, 1988). Efektif artinya manajer menjalankan pekerjaan yang benar, sehingga tujuan organisasi tercapai. Untuk mencapai efektivitas organisasi, kegiatan / fungsi manajer mengarah pada perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian. Dalam mengevaluasi kinerja manajerial kegiatan / fungsi manajemen tersebut diperinci oleh Mahoney et al, (1963) sehingga meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan. Seberapa jauh sebuah organisasi mencapai tujuan tergantung pada kinerja manajernya, artinya bagaimana ia menjalankan kegiatan / fungsinya. Pentingnya peran manajer dibuktikan pada saat “booming” industri perbankan di Indonesia, dimana banyak terjadi pembajakan terhadap manajer manajer yang berkualitas. Hal ini tentunya menandakan bahwa kemampuan seorang manajer sangat menentukan terhadap kinerja suatu perusahaan.

Kotter dan Heskett (1997) juga mengatakan peranan manajer sangat penting. Mereka mengatakan bahwa ketika anggota organisasi merasa tidak

perlu ada perubahan, maka seorang manajer dengan visi yang jelas dan gaya komunikasi yang baik dapat menciptakan kebutuhan akan perubahan untuk kemajuan perusahaan. Selanjutnya Kotter dan Heskett mengatakan sembilan dari sepuluh kasus yang ditelaah menunjukkan peran manajer sangat substansial dalam meningkatkan kinerja. Namun kemampuan seorang manajer semata tidaklah cukup menjadikan kinerjanya baik. Diperlukan sumber daya organisasi yang lain agar kinerja seorang manajer menjadi baik. Barney (dalam Javidan 1998) menyebutkan salah satu sumber daya organisasi adalah budaya dan reputasi.

Menurut Calori dan Sarnin serta Sheridan (dalam Vandenberghe, 1999) budaya organisasi berperan efektif dalam suatu organisasi juga meningkatkan tanggung jawab individu dalam organisasi. Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi selanjutnya mempengaruhi setiap aspek dari organisasi (Saffold, 1988). Secara konseptual bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi adalah karena adanya kesamaan persepsi. Persepsi ini didasarkan pada dugaan bahwa cara beradaptasi dan menyesuaikan diri individu dengan lingkungan kerjanya akan lebih baik bila nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi sesuai harapan setiap individu.

Budaya organisasi mempengaruhi sejumlah keluaran seperti kinerja suatu organisasi. Kotter dan Heskett (1997) menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang mementingkan pelanggan, pemegang saham dan karyawan berkinerja lebih baik dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut. Casey (1999) menemukan bahwa dengan budaya perusahaan

yang baru suatu perusahaan dapat merebut kembali *market share* yang hilang. Juga Gordon dan DiTomaso (1992) menemukan bukti bahwa budaya organisasi yang kuat menghasilkan kinerja jangka pendek yang lebih baik. Sedangkan Denison (2000) dalam salah satu penelitiannya menemukan nilai inti perusahaan yang tidak sesuai lagi dengan kondisi terkini menyebabkan kinerja perusahaan mengalami kemunduran (*decline*). Penelitian yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada umumnya meneliti kinerja organisasi / perusahaan secara menyeluruh. Banyak penelitian meneliti kinerja organisasi tetapi masih sedikit penelitian yang secara khusus meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap orang yang berperan dalam suatu organisasi (seperti manajer). Ada juga penelitian mengenai kinerja manajerial, namun hal itu dikaitkan dengan partisipasi penyusunan anggaran (seperti Brownell dan Mc Innes, 1986 dalam Riyadi 2000). Itulah sebabnya hal ini menarik untuk didalami.

Ritchie (2000) dalam penelitiannya yang melibatkan 80 pegawai bank dimana dua puluh satu persennya menduduki posisi manajerial menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja, hubungan positif dengan komitmen namun tidak terdapat hubungan positif dengan kinerja.

Mengingat pentingnya kinerja manajerial dalam mencapai tujuan organisasi dan terbatasnya penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial maka dirasa perlu menganalisis lebih lanjut pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajer.

Didalam menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial akan digunakan dimensi budaya organisasi yang dikembangkan Denison (1990; 2000) yang mencakup dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dan mempertimbangkan belum adanya penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial yang dipandang dari dimensi keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan misi khususnya di Indonesia maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajer.
2. Dari keempat dimensi budaya organisasi, mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja manajer.

1.3 Tujuan dan Kegunaan.

Tujuan Penelitian

Dengan memperhatikan pada latar belakang dan perumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajer.
2. Menganalisis dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja manajer.

Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini untuk :

1. Memberi masukan kepada organisasi dalam mengelola budaya organisasi secara lebih baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.
2. Memberi masukan sejauh mana budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja manajer.
3. Memperkaya khasanah literatur khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi , sebagai salah satu bahan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 KINERJA MANAJERIAL

Manajer bekerja melalui orang lain. Istilah 'orang' disini bukan saja bawahan dan supervisor, tetapi juga manajer lain dalam organisasi yang bersangkutan. Pengertian 'orang' juga mencakup individu individu diluar organisasi : pelanggan, pemasok, wakil serikat pekerja dan sebagainya. Orang orang ini dan yang lainnya menyediakan barang dan jasa bagi organisasi atau menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan demikian para manajer bekerja dengan siapa saja pada setiap tingkat baik didalam maupun diluar organisasi yang dapat membantunya dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan para manajer dalam setiap organisasi ialah menciptakan perilaku yang dikoordinasikan sehingga organisasi tersebut dinilai efektif oleh mereka yang mengevaluasi hasilnya.(Gibson et al, 1994). Posner dan Schmit(dalam Stoner dan Wankel, 1988) mengatakan tujuan utama manajer adalah menjadikan organisasi efektif.

Untuk mencapai efektivitas organisasi, fungsi manajer diarahkan pada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian (Gibson et al, 1994 dan Stoner and Wankel, 1988).Perencanaan memungkinkan manajer menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Pengorganisasian merupakan kegiatan merancang dan mengembangkan organisasi agar dapat menjalankan apa

yang telah direncanakan dengan berhasil, termasuk didalamnya *staffing*. Setelah rencana disusun, struktur organisasi pun telah ditentukan serta staff telah direkrut dan dilatih, langkah berikutnya adalah mengatur gerakan kearah sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Fungsi ini dikenal dengan sebutan pemimpinan (*leading*), pengarahan (*directing*) dan pemotivasian (*motivating*). Akhirnya, manajer harus memastikan bahwa tindakan para anggota organisasi benar benar membawa organisasi kearah tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini merupakan pengendalian manajemen yang meliputi : menetapkan standar kinerja , mengukur kinerja dan mengambil tindakan untuk memperbaiki kinerja yang tidak sesuai dengan standar. Untuk mengevaluasi kinerja manajerial Mahoney et al, (1963) lebih memperinci kegiatan / fungsi tersebut diatas sehingga meliputi kegiatan: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan.

Seberapa jauh sebuah organisasi mencapai tujuan, tergantung pada kinerja manajer dalam organisasi tersebut, artinya bagaimana dia menjalankan kegiatan / fungsinya. Namun untuk mencapai kinerja yang baik kemampuan seorang manajer semata mata tidaklah cukup. Diperlukan sumber daya organisasi yang lain agar kinerja seorang manajer menjadi baik yang pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Barney (dalam Javidan, 1998) mengkategorikan sumber daya (*resources*) dalam tiga kelompok yaitu : sumber daya fisik seperti pabrik, peralatan, lokasi dan sebagainya; sumber daya manusia seperti tim manajemen, pelatihan dan pengalaman; dan sumber daya organisasi seperti budaya dan reputasi.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat bahwa kinerja manajerial dipengaruhi oleh sumber daya organisasi termasuk juga pengaruh budaya organisasi.

2.2 BUDAYA ORGANISASI

Budaya (*culture*) telah didefinisikan dengan berbagai cara dan masih sedikit kesepakatan mengenai definisi yang tepat (Pratt dan Beaulieu, 1992). Budaya merupakan sekumpulan nilai nilai, kepercayaan, dan norma yang dirasakan bersama (Umiker, 1999). Budaya selalu merupakan suatu perwujudan bersama, karena budaya setidaknya tidaknya dirasakan sebagian orang yang hidup atau tinggal pada lingkungan sosial yang sama, dimana budaya dipelajari, yang membedakannya dengan orang diluar lingkungannya (Hofstede, 1997).

Manifestasi budaya dibagi dalam empat kategori (Hofstede, 1990; 1997) yaitu : *symbols*, *heroes*, *rituals* dan *values* (nilai nilai). *Symbols* adalah kata kata, isyarat, gambar, atau benda yang membawa arti khusus dalam budaya. *Heroes* adalah orang orang, baik yang hidup atau telah meninggal, nyata atau imajiner, mempunyai karakteristik yang bernilai tinggi dalam budaya dan sekaligus diperlakukan sebagai panutan dalam berperilaku. *Rituals* adalah kegiatan bersama yang secara teknis berlebih lebihan namun secara sosial penting dalam budaya. *Symbols*, *heroes* dan *rituals* digolongkan dalam istilah *practises*, karena ketiganya kelihatan oleh pengamat / pihak luar meskipun arti budayanya terletak cara anggota mempersepsikannya. Inti dari budaya dibentuk oleh *values*. *Values* adalah

perasaan yang memiliki sisi positif dan negatif, yang terdiri dari baik dan jahat, cantik dan buruk, normal dan abnormal, paradoks dan logis, rasional dan irasional – perasaan perasaan dibawah sadar dan jarang didiskusikan, mereka tidak dapat diamati namun diwujudkan dalam sikap perilaku.

2.2.1 DEFINISI BUDAYA ORGANISASI

Sebagaimana halnya dengan budaya, budaya organisasi memiliki berbagai definisi. Budaya organisasi adalah nilai nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi (sub unit organisasi) yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku pada organisasi (Pratt dan Beaulieu, 1992). Hofstede (1997) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah : *The collective programming of mind which distinguishes the members of one organization from another*. Selain itu Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu meskipun anggota kelompok telah berubah. Pada tingkatan yang lebih terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya (norma perilaku kelompok).

Schein (1992) mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar – digali, ditemukan, atau dibangun suatu kelompok sebagai pembelajaran untuk menanggulangi masalah masalah yang berkaitan dengan adaptasi

eksternal dan integrasi internal – yang telah bekerja dengan baik untuk dianggap bernilai, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakannya dalam hubungannya dengan masalah tersebut.

Melalui uraian diatas terlihat bahwa walaupun terdapat berbagai definisi budaya organisasi namun terlihat terdapat pengakuan akan pentingnya norma bersama dan nilai nilai yang membimbing perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik (Luthan, 1998) seperti dibawah ini :

- *Observed behavioral regularities.* Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan yang lainnya, mereka menggunakan bahasa yang umum, terminologi dan ritual yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
- *Norms.* Pedoman perilaku, termasuk petunjuk bagaimana pekerjaan dilakukan.
- *Dominant values.* Terdapat nilai nilai utama yang dianjurkan organisasi dan diharapkan dirasakan bersama para anggota. Misalnya kualitas produk, tingkat kehadiran (*low absenteeism*) dan efisiensi.
- *Philosophy.* Terdapat kebijakan yang mengatur keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai atau pelanggan diperlakukan.
- *Rules.* Terdapat petunjuk ketat / teliti yang berhubungan dengan kelangsungan keanggotaan organisasi.

- *Organizational climate*. Ini merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa dengan kesiapan jasmani, cara anggota organisasi berinteraksi dan berperilaku diantara mereka dan dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

Berdasarkan definisi definisi tersebut dan karakteristik budaya organisasi, untuk kepentingan penelitian ini maka budaya organisasi dirumuskan sebagai : nilai nilai dominan, asumsi, keyakinan bersama yang digali, dikembangkan untuk menghadapi perubahan internal dan eksternal yang tercermin dalam kebijakan dan praktek manajemen, yang membedakannya dengan organisasi yang lain.

2.2.2 DIMENSI BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap aspek kehidupan organisasi (Saffold, 1988). Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek aspek fundamental dari kinerja organisasi (Gardner, 1999). Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasi. Jika budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja maka budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi.

Menurut Denison (2000) untuk menggunakan budaya organisasi sebagai kunci pengungkit perubahan organisasi dalam meningkatkan kinerja terdapat tiga pendekatan: Pertama membuat manajer sadar akan bukti bukti

yang menghubungkan budaya dan kinerja; Kedua membantu mereka mengerti pengaruh yang kuat, baik positif maupun negatif dari budaya; dan Ketiga, mendiskusikan budaya menggunakan bahasa yang dapat dimengerti manajer dan dapat cepat dihubungkan dengan perilaku mereka sendiri.

Denison (1990; 2000) mengembangkan model budaya organisasi yang berakar pada penelitian tentang bagaimana budaya mempengaruhi kinerja organisasi, dan difokuskan pada sifat sifat budaya yang mempunyai pengaruh kunci pada kinerja bisnis. Model budaya organisasi tersebut didasarkan pada empat sifat budaya yaitu : *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptabilitas), dan *mission* (misi). Keempat dimensi budaya organisasi ini telah terbukti mempengaruhi kinerja organisasi sehingga diduga mempengaruhi kinerja manajerial juga.

Pemilihan model budaya Denison dalam penelitian karena dirasa lebih sesuai dengan kebutuhan praktis. Menurut Denison (1990) model budaya organisasi dengan keempat dimensinya mencerminkan pandangan akademik dan konsultan dan biasanya melibatkan kolaborasi yang erat dengan manajer dan organisasinya. Gordon dan DiTomaso, (1992) mengembangkan penelitian tentang budaya organisasi dengan instrumen yang sejenis dan hasil penelitiannya mendukung temuan Denison bahwa budaya yang kuat menghasilkan kinerja jangka pendek yang lebih baik, menyatakan instrumen penelitiannya lebih bersifat organisasional, berbeda dengan Hofstede yang berorientasi individual.

Fey dan Denison (2000) melakukan penelitian ulang tentang hubungan budaya organisasi dan efektivitas di Rusia dengan menggunakan

dimensi budaya organisasi Denison. Setelah dilakukan faktor analisis dihasilkan dimensi dan sub dimensi yang sama dengan dimensi dan sub dimensi budaya organisasi Denison, sehingga menurut peneliti dalam penelitian ini tidak perlu lagi dilakukan faktor analisis.

Berikut ini diuraikan empat dimensi budaya organisasi menurut Denison:

Keterlibatan. Organisasi yang efektif memberdayakan orang-orangnya, membangun organisasi dalam tim, dan mengembangkan kemampuan SDM pada semua level. Anggota organisasi mempunyai komitmen terhadap pekerjaannya dan merasa mempunyai sedikit andil dalam organisasi. Orang-orang pada semua tingkatan merasa bahwa mereka sedikitnya mempunyai input terhadap keputusan-keputusan yang berakibat pada pekerjaannya dan merasa pekerjaannya berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Indikator keterlibatan adalah pemberdayaan, orientasi tim dan pengembangan kemampuan.

Keterlibatan dalam hubungan antara budaya dan efektivitas bukanlah hal baru karena telah banyak literatur perilaku organisasi yang membahasnya. Gagasan pokoknya adalah efektivitas organisasi merupakan fungsi dari tingkat keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi. Konsep ini mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan (*sense of ownership*) dan tanggung jawab. Dari kesadaran ini timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan kebutuhan yang lebih sedikit akan sistem kontrol yang ketat.

Menurut Riyadi (2000), hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bass dan Leavit (1963); Schuler dan Kim (1976); Brownell dan Mc Innes (1986); dan Indriantoro (1993) menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Walton maupun Lawler (dalam Denison, 1990) mengemukakan keterlibatan dapat merupakan strategi manajemen bagi kinerja perusahaan yang efektif dan strategi karyawan untuk lingkungan kerja yang lebih baik. Ouchi, 1981 (dalam Denison 1990) menjelaskan bahwa organisasi dengan keterlibatan tinggi memiliki karakteristik dari sebuah *clan* (suku), daripada sebuah birokrasi formal. Transaksi organisasi *clan* terutama dipengaruhi oleh nilai nilai, keyakinan, norma norma dan tradisi. Biaya transaksi dapat diminimalkan bila masing masing anggota dari organisasi bertindak berdasarkan konsensus nilai intuitif daripada sejumlah peraturan birokratis.

Casey (1999) dalam penelitiannya terhadap Hephaestus Corp. menemukan penerapan budaya perusahaan baru yang memuat nilai nilai dan sikap perilaku yang memungkinkan anggota memiliki keberanian untuk lebih berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, anggota bekerja dalam orientasi tim dan memperkuat rasa tanggung jawab anggota membuat mereka berhasil memperoleh *market share* yang hilang serta meningkatkan produktivitas. Berlin (1996) dalam penelitiannya terhadap perusahaan multinasional di Venezuela yang berkantor pusat di Amerika Serikat menemukan, budaya perusahaan yang berlaku memuat nilai nilai pekerjaan dengan orientasi tim dan mempertinggi identifikasi pegawai terhadap tim

maupun organisasi secara keseluruhan. Untuk pengembangan kemampuan, para manajer mendapat pelatihan yang berkesinambungan. Budaya organisasi tersebut mampu menetralkan praktek bisnis di Venezuela (bersifat nepotisme) yang dapat menjadi penghalang bagi pemenuhan tujuan perusahaan.

Dimensi keterlibatan yang memuat nilai-nilai orientasi tim, meningkatkan pemberdayaan anggota dan pengembangan kemampuan telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk juga kinerja para manajer tentunya. Budaya organisasi yang memuat dimensi keterlibatan memungkinkan manajer melaksanakan tugasnya dengan baik.

Hipotesis : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi keterlibatan dalam budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

Konsistensi. Penelitian menunjukkan efektivitas organisasi terjadi karena organisasi tersebut konsisten dan terintegrasi secara baik. Sikap perilaku seseorang berakar pada sekumpulan nilai-nilai inti bersama, para pemimpin, dan anggota dilatih pada pencapaian kesepakatan (walaupun mereka mempunyai perbedaan sudut pandang). Organisasi dengan sifat-sifat seperti ini mempunyai budaya yang khusus dan kuat yang secara signifikan mempengaruhi sikap perilaku anggota pada kemampuan mereka dalam mencapai kesepakatan dan melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi.

Sejumlah penulis (Frost, Moore, Louis, Lundberg dan Martin 1985; Martin dan Shiel 1983; Peters dan Waterman 1983; Deal dan Kennedy 1982, dalam Denison 1990) menekankan pada pentingnya keyakinan dan nilai-nilai bersama (*shared beliefs and values*) bagi efektivitas organisasi. Teori

konsistensi mengatakan bahwa makna bersama memiliki dampak positif karena para anggota organisasi bekerja berdasarkan kerangka kerja bersama mengenai nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang membentuk dasar mereka berkomunikasi.

Para penulis lain (Seashore 1954; Moch dan Seashore 1981; Cameron 1989; Georgopoulos 1986, dalam Denison 1990) memberi penekanan pada *normative integration* yang berperan dalam efektivitas organisasi. *Normative integration* adalah eksistensi dari sistem yang kuat akan norma dan harapan yang disetujui bersama dan yang bertindak mengatur perilaku dengan cara yang tidak dapat dilakukan oleh peraturan-peraturan birokrasi maupun struktur formal. Kekuatannya sangat jelas ketika anggota organisasi mengalami situasi yang tidak lazim, memungkinkan individu bereaksi lebih baik dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan.

Indikator konsistensi adalah nilai-nilai inti, kesepakatan, koordinasi dan integrasi. Dalam konteks organisasi koordinasi dan integrasi antar unit / divisi sering merupakan hal yang sulit untuk dilaksanakan. Masing-masing unit sering merasa tidak peduli dengan yang lain dalam arti lebih mementingkan kebutuhan unitnya masing-masing tanpa memperhatikan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Untuk mengilustrasikan betapa sulitnya koordinasi dan integrasi, Denison et al (1996) menyampaikan data yang diperoleh dalam suatu wawancara terhadap anggota suatu *product development team* ketika perusahaan akan mengatur pembagian sumber daya listrik yang terbatas (menjadi 125 % dari kapasitas yang ada jika semua unit menggunakan). Keith yang merupakan kepala / manajer dari unit listrik dalam

suatu pertemuan antara unit unit pengguna jasa listrik menyampaikan kendala yang dihadapi perusahaan dan berupaya mencari kesepakatan bersama untuk memecahkan kendala yang ada. Namun para peserta pertemuan tersebut menyatakan bahwa, hal itu bukan urusan kami, itu urusanmu. Denison (2000) dalam penelitiannya terhadap perusahaan jasa keuangan yang gagal memberikan pelayanan produk *cross selling*, menemukan skor yang rendah pada area konsistensi. Implikasi strategiknya adalah diperlukannya koordinasi dan integrasi antara unit unit organisasi.

Koordinasi dan integrasi antara fungsi, kepentingan dan area keahlian yang berbeda harus dilaksanakan untuk mencapai keberhasilan (Donnellon, 1995). Fungsi fungsi yang terkoordinasi dan terintegrasi berkinerja lebih baik dibandingkan fungsi fungsi yang bekerja sendiri sendiri (Ancona dan Caldwell, 1992). Koordinasi dan integrasi antar fungsi dan unit organisasi yang berbeda -yang berasal dari nilai nilai bersama yang melahirkan kesepakatan bersama- memungkinkan manajer melaksanakan tugas tugas manajerial dengan baik dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hipotesis : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi konsistensi dalam budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

Adaptabilitas. Organisasi yang telah terintegrasi dengan baik sering sangat sulit untuk dirubah. Integrasi kedalam dan adaptasi keluar dapat menjadi rintangan. Organisasi yang dapat beradaptasi digerakkan oleh pelanggannya, mengambil resiko dan belajar dari kesalahannya, dan mempunyai kemampuan serta pengalaman untuk menciptakan perubahan.

Mereka terus menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai yang berharga bagi pelanggannya. Organisasi yang memiliki ciri tersebut dikatakan sebagai organisasi yang memiliki adaptabilitas karena indikator adaptabilitas adalah kemampuan menciptakan perubahan, fokus pada pelanggan, kemampuan organisasi untuk belajar.

Budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior dalam periode waktu yang panjang. Budaya yang demikian disebut budaya adaptif yang membantu perusahaan beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah dengan memungkinkannya mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang-peluang baru. Para anggota percaya bahwa mereka dapat menata secara efektif masalah baru dan peluang yang mereka temui serta siap menanggung resiko.

Dalam penelitiannya Kotter mencontohkan, Digital Equipment Corp. sebuah perusahaan dengan nilai-nilai budaya yang mempromosikan inovasi, pengambilan resiko, kewiraswataan dan kepemimpinan lebih berhasil menyesuaikan diri pada industri komputer yang cepat berubah dibandingkan perusahaan lain seperti Burroughs atau Honeywell. Kotter juga menambahkan perusahaan yang berkinerja lebih baik memiliki budaya yang menempatkan nilai tinggi pada pelanggan. Peter dan Austin, 1985 (dalam Kotter dan Heskett, 1997) menyatakan organisasi dikatakan adaptif jika budayanya sangat menghayati pelanggan dan menciptakan perubahan untuk melayani kebutuhan pelanggan.

Budaya yang tidak adaptif biasanya sangat birokratis. Orang-orangnya reaktif, menolak resiko dan sangat tidak kreatif. Budaya, baik adaptif maupun tidak adaptif sangat mempengaruhi manajer dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial. Denison dan Neale, 1994 (dalam Denison 2000) melakukan penelitian terhadap perusahaan manufaktur yang telah berusia seratus tahun yang semula mendominasi industri namun akhirnya mengalami kemunduran (*decline*), karena menghadapi kompetisi baru. Ternyata masalah kunci organisasi terletak pada ketidakmampuan organisasi melakukan adaptasi. Ditemukan bahwa pengukuran pada dimensi adaptabilitas memiliki skor rendah yang berasal dari ketiga indikator adaptabilitas (pembelajaran, menciptakan perubahan dan fokus pelanggan). Ketika manajemen puncak melihat profil ini, setelah termenung cukup lama mereka menyadari bahwa sebagai tim mereka menuju kejatuhan bersama. Nilai-nilai inti yang dimiliki bersama memang sesuai untuk keadaan organisasi di waktu lampau, tetapi tidak lagi sesuai untuk saat ini. Kecenderungan organisasi untuk mengabaikan pelanggan, lingkungan yang semakin kompetitif dan menerima fungsi organisasi sebagai sesuatu yang '*given*' juga muncul secara kuat dalam analisis masalah ini. Implikasi strategisnya, organisasi harus memperbaiki nilai-nilai inti dalam organisasi sehingga budaya organisasi menjadi adaptif dengan berfokus pada pelanggan, menciptakan perubahan dan inovatif.

Dalam budaya adaptif manajer sangat peduli pada pelanggan, pemegang saham dan karyawan. Mereka sangat menghormati orang dan proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat bahkan

memprakarsai perubahan bila dibutuhkan walaupun menuntut pengambilan resiko (Kotter dan Heskett, 1997).

Hipotesis : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi adaptabilitas dalam budaya organisasi terhadap kinerja manajerial .

Misi. Mungkin sifat budaya yang paling penting adalah misi. Organisasi yang berhasil mempunyai arah dan tujuan yang jelas yang didefinisikan dalam tujuan organisasi dan sasaran strategis dan tercermin dalam visi tentang akan bagaimana organisasi dimasa depan. Jika visi menggambarkan aspirasi organisasi dan akan menjadi seperti apa, maka misi menggambarkan organisasi dalam melakukan usaha, melayani pelanggan dan keahlian yang perlu dikembangkan untuk mencapai visi organisasi. Indikator misi adalah arah dan intensi strategis, tujuan dan sasaran, visi.

Perusahaan yang dapat hidup dan berkembang adalah perusahaan yang memiliki misi yang memuat hubungan yang seimbang antara para *stakeholder* dari perusahaan : (1) investor dan stockholder (2) pemasok / supplier (3) manajer dan pegawai (4) masyarakat dan pemerintah (5) pelanggan (Schein, 1992)

Misi lebih spesifik dari visi, yang membimbing organisasi dalam mencapai atau memenuhi visi. Organisasi menterjemahkan visinya dalam bentuk kalimat pernyataan misi yang meletakkan batas batas dan memberikan arah. Seperti misalnya misi Mc Donald yang disingkat dengan kalimat QSCV (*Quality, Service, Cleanliness dan Value*). Misi Mc Donald adalah mengimplementasikan empat kebijakan tersebut untuk memuaskan pelanggan. Kualitas makanan yang baik, pelayanan yang cepat dan ramah,

restaurant yang bersih, dan harga yang terjangkau merupakan fondasi dasar bagi strategi MC Donald dalam menjalankan usahanya.

Misi belum memberikan tujuan yang "*tangible*" atau sasaran yang spesifik dan pengawasan untuk mencapainya. Oleh karena itu diperlukan usaha usaha yang terukur untuk mencapai misi organisasi. Tujuan dan sasaran diperlukan untuk memberikan serangkaian arah, tugas tugas terukur untuk mencapai misi organisasi. Tujuan dan sasaran merupakan konkritisasi dari misi yang harus dicapai dalam suatu periode waktu tertentu. (Schein, 1992 ; Pitts dan Lei, 1996).

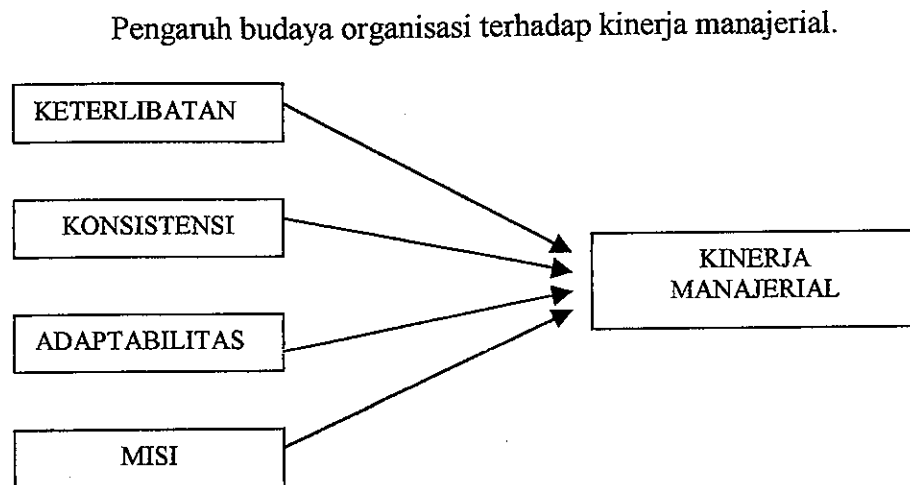
Adanya tujuan dan sasaran organisasi –yang berasal dari misi– memberi arah pada manajer dalam membuat strategi yang tepat untuk mencapainya. Langkah yang dilakukan seorang manajer dapat berupa mengkomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi, menciptakan perasaan bersama akan tugas tugas yang harus dikerjakan untuk mencapainya. Apabila komunikasi telah berhasil dengan baik, maka anggota organisasi mempunyai kejelasan arah dan tujuan. Ada bukti bukti yang meyakinkan bahwa kesuksesan kemungkinan besar terjadi ketika individu mempunyai tujuan terarah (Locke 1968, dalam Denison 1990).

Pemahaman bersama akan tujuan dan sasaran organisasi memungkinkan manajer dalam melakukan tugas tugas manajerial dengan baik.

Hipotesis : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi misi dalam budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar 1



Dimana dimensi dimensi budaya organisasi yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi merupakan variabel independen, sedangkan kinerja manajerial merupakan variabel dependen.

2.3 HIPOTESIS

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H 1 : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi keterlibatan dalam budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.
- H 2 : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi konsistensi dalam budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.
- H 3 : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi adaptabilitas dalam budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.
- H 4 : Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara dimensi misi dalam budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

2.4 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Budaya organisasi dengan keempat dimensinya yaitu keterlibatan, adaptabilitas, konsistensi dan misi merupakan variabel independen yang mempengaruhi kinerja manajerial.

1. Keterlibatan (*involvement*)

Keikutsertaan, keterlibatan dan partisipasi karyawan yang menciptakan sense of ownership dan tanggung jawab, sehingga timbul komitmen pada organisasi yang lebih besar dan sistem pengontrolan yang lebih rendah. Indikator keterlibatan adalah :

a. Pemberdayaan (*empowerment*)

Para Karyawan mempunyai otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengatur pekerjaannya sendiri, sehingga terbentuk rasa memiliki dan tanggung jawab pada organisasi.

b. Orientasi Tim (*team orientation*)

Organisasi bergantung pada usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan kearah tujuan bersama dimana semua karyawan saling bertanggung jawab.

c. Pengembangan Kemampuan (*capability development*)

Organisasi menginvestasikan dananya pada pengembangan ketrampilan karyawan karyawannya agar lebih kompetitif dalam memenuhi tantangan bisnis.

2. Konsistensi (*consistency*)

Sistem kepercayaan, nilai dan simbol yang dihayati dan dipahami (diinternalisasi) oleh para anggota organisasi, yang membentuk tindakan tindakan atau perilaku terkoordinasi berdasarkan dukungan konsensus.

Indikator konsistensi:

a. Nilai Nilai Inti (*core value*)

Para anggota organisasi berbagi sejumlah nilai untuk membentuk *sense of identity* yang kuat dan sejumlah harapan yang jelas.

b. Kesepakatan (*agreement*)

Organisasi mampu mencapai kesepakatan mengenai isu isu kritis, yang mencakup tingkat kesepakatan utama dan kemampuan untuk merekonsiliasi perbedaan perbedaan yang terjadi.

c. Koordinasi dan Integrasi (*coordination and integration*)

Unit unit kerja yang berbeda dalam organisasi bekerjasama untuk mencapai tujuan tujuan bersama.

3. Adaptabilitas (*adaptability*)

Kemampuan untuk tanggap akan lingkungan eksternal, pelanggan internal (karyawan), dan pelanggan eksternal, dengan cara menterjemahkan permintaan lingkungan bisnis menjadi tindakan, yang memberi kesempatan untuk bertahan, bertumbuh, dan berkembang. Indikator adaptabilitas adalah :

a. Kemampuan untuk menciptakan perubahan (*creating change*)

Organisasi mampu menciptakan perubahan perubahan adaptif, dengan cara dapat membaca lingkungan bisnis, bereaksi cepat

terhadap kecenderungan saat ini dan mengantisipasi perubahan perubahan dimasa mendatang.

b. Kemampuan untuk berfokus pada pelanggan (*customer focus*).

Organisasi memahami dan bereaksi pada para pelanggannya, serta mengantisipasi kebutuhan kebutuhan dimasa datang.

c. Kemampuan organisasi untuk belajar (*organizational learning*)

Organisasi menerima, menterjemahkan dan menginterpretasikan sinyal sinyal yang berasal dari lingkungan supaya dapat menjadi peluang terjadinya inovasi, memperoleh pengetahuan dan mengembangkan kemampuan.

4. Misi (*mission*)

Kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi. Indikator penghayatan misi :

a. Arah dan Intensi Strategis (*strategic direction and intent*)

Intensi strategis yang jelas membawa manfaat bagi organisasi sehingga menjadi jelas bagaimana sikap karyawan dapat memberi kontribusi dan membuat organisasinya terkenal dalam industrinya.

b. Tujuan dan Sasaran (*goals and objectives*)

Tujuan dan sasaran yang jelas dapat dihubungkan dengan misi, visi, dan strategi, serta menentukan setiap arah yang jelas dalam melakukan pekerjaannya.

c. Visi (*vision*)

Organisasi mempunyai pandangan bersama mengenai kondisi masa depan yang diinginkan. Pandangan ini mewujudkan nilai nilai inti dan menangkap pokok pikiran para anggota organisasi, selain menjadi panduan dan arah.

5. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah kinerja manajer dalam kegiatan kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan / representasi.

Bab III

METODE PENELITIAN

3.1 JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari objek yang diamati dan diteliti langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada para sampel yang ditentukan. Data penelitian yang tertuang dalam bentuk pernyataan dikumpulkan melalui *self report* dari subjeknya.

3.2 POPULASI DAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer yang menduduki jabatan sebagai pemimpin cabang, pemimpin area mikro dan wakil pemimpin cabang yang berada di kantor wilayah BRI Bandung, Yogyakarta dan Surabaya semuanya berjumlah 217 orang.

Jumlah sampel ditetapkan dengan menggunakan formula (Rao, 1996):

$$n = \frac{Z^2}{4(moe)^2}$$

Z = level of confidence

Moe = margin of error (biasanya $\pm 10\%$)

Dengan menggunakan level of confidence 90 %, $Z = 1,645$, $moe = 10\%$ maka $n = 68$ dibulatkan menjadi 70. Pemilihan sampel dilakukan dengan pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*) berdasarkan pertimbangan

yaitu data diperoleh dengan mudah (waktu cepat) dan data tersebut hasilnya masih dapat digeneralisir.

3.3 METODE PENGUMPULAN DATA

Tingkat pengembalian dalam penelitian ini diharapkan sebesar 50 % hal ini disebabkan para responden telah terlebih dahulu dihubungi untuk diminta kesediaannya menjadi responden dalam penelitian ini. Untuk mendapatkan jumlah sampel sebesar 70 orang, kuesioner yang telah berisi prangko balasan dikirimkan kepada 140 responden melalui pos (*mail survey*) yang terdiri dari : 90 kuesioner untuk responden di Jawa Tengah dan Yogyakarta, sedangkan untuk responden di Jawa Timur dan Jawa Barat masing masing 25 kuesioner.

3.4 PENGUKURAN VARIABEL

3.4.1 BUDAYA ORGANISASI

Pengukuran budaya organisasi menggunakan pengukuran yang dikembangkan Denison (Denison 1990, 2000). Alat ukur ini mengukur empat sifat utama budaya organisasi dengan menggunakan indikator 12 praktek manajemen yang tertuang dalam 60 pernyataan. Pilihan jawaban dari setiap pernyataan menggunakan 5 skala, yaitu Sangat Setuju (diberi skor 5), Setuju (diberi skor 4), Ragu Ragu (diberi skor 3) Tidak Setuju (diberi skor 2) dan Sangat Tidak Setuju (diberi skor 1).

Perincian instrumen budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Keterlibatan

- | | | | |
|-----|------------------------|----------------|---------|
| (1) | Pemberdayaan : | pertanyaan no. | 1 - 5 |
| (2) | Orientasi Tim | pertanyaan no. | 6 - 10 |
| (3) | Pengembangan Kemampuan | pernyataan no. | 11 - 15 |

b. Konsistensi

- | | | | |
|-----|--------------------------|----------------|---------|
| (1) | Nilai Nilai Inti | pernyataan no. | 16 - 20 |
| (2) | Kesepakatan | pernyataan no. | 21 - 25 |
| (3) | Koordinasi dan Integrasi | pernyataan no. | 26 - 30 |

c. Adaptabilitas

- | | | | |
|-----|-------------------------|----------------|---------|
| (1) | Menciptakan Perubahan | pernyataan no. | 31 - 35 |
| (2) | Fokus pada Pelanggan | pernyataan no. | 36 - 40 |
| (3) | Pembelajaran Organisasi | pernyataan no. | 41 - 45 |

d. Penghayatan Misi

- | | | | |
|-----|----------------------------|----------------|---------|
| (1) | Arah dan intensi strategis | pernyataan no. | 46 - 50 |
| (2) | Tujuan dan sasaran | pernyataan no. | 51 - 55 |
| (3) | Visi | pernyataan no. | 56 - 60 |

3.4.2 KINERJA MANAJERIAL

Kinerja manajerial merupakan variabel dependen yang dipengaruhi dimensi dimensi budaya organisasi. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan *self rating* yang dikembangkan Mahoney et al (1963). Dalam instrumen ini setiap responden diminta untuk mengukur kinerjanya sendiri dengan memilih skala 1 (dibawah rata rata) sampai dengan 5 (diatas rata

rata). Kinerja manajerial yang diukur meliputi delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi serta satu dimensi pengukuran seorang manajer secara keseluruhan. Alasan pemilihan *self rating* sebagai instrumen dalam mengukur kinerja manajerial karena lebih bersifat anonim.

3.5 METODE ANALISIS

3.5.1 UJI RELIABILITAS dan VALIDITAS

Kualitas data yang diperoleh dari penggunaan instrumen penelitian dapat diuji melalui uji reliabilitas dan validitas (Huck dan Cormier 1996). Uji reliabilitas untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran dua kali/lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing masing instrumen dalam suatu variabel.

Uji validitas dilakukan untuk melihat akurasi item item dalam pernyataan. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Koefisien validitas dicari dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh pada setiap item dengan skor total masing masing atribut. Bila korelasi antara item pernyataan dengan skor total bersifat positif maka pernyataan itu valid. Untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan *Pearson correlation*. Uji reliabilitas dan validitas dalam penelitian ini menggunakan SPSS 10.0.

3.5.2 TEHNIK ANALISIS

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel independen (keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, misi) dan satu variabel dependen (kinerja manajerial). Untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen digunakan metode analisis regresi berganda (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban /isian kuesioner menggunakan perhitungan komputer program SPSS10.0. Dalam teknik analisis ini digunakan analisis multivariat dengan model regresi :

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja, diukur berdasarkan rata rata skor pernyataan

α = Konstanta / *intercept*

β_1 s/d β_4 = Koefisien regresi

x_1 = Keterlibatan, diukur berdasarkan rata rata skor pernyataan
1s/d 15

x_2 = Konsistensi, diukur berdasarkan rata rata skor pernyataan 16
s/d 30

x_3 = Adaptabilitas, diukur berdasarkan rata rata skor pernyataan 31
s/d 45

x_4 = Misi, diukur berdasarkan rata rata skor pernyataan 46 s/d 60

e = Residu

Berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh signifikan atau tidak, baik secara simultan atau partial dan mengetahui pula sebesar besar pengaruhnya. Dalam hal ini ada dua bentuk pengujian yaitu :

Pertama Uji - t statistik untuk menguji signifikansi pengaruh antara independen variabel (X) terhadap variabel dependen (Y) secara partial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan.

Kedua Uji - F statistik untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (X) secara simultan terhadap variabel dependen (Y) apakah signifikan.

Disamping itu untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen akan dilihat dari nilai koefisien determinasinya.

Untuk mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, akan dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas data.

Uji Multikolinearitas. Multikolinearitas terjadi jika terdapat korelasi antara variabel independen yang dilibatkan dalam model. Jika terjadi gejala multikolinearitas yang tinggi, standard error koefisien regresi akan semakin besar dan mengakibatkan confidence interval untuk pendugaan parameter semakin lebar, dengan demikian terbuka kemungkinan terjadinya kekliruan, menerima hipotesis yang salah. Uji multikolinearitas dapat dilaksanakan

dengan jalan meregresikan model analisis dan melakukan uji korelasi anatar independen variabel dengan menggunakan *Variance Inflating Factor* (VIF). Batas VIF adalah 10 dan nilai *tolerance value* adalah 0,1. Jika nilai VIF lebih besar dari 10 dan nilai *tolerance value* kurang dari 0,1 maka terjadi multikolinearitas.

Uji Autokorelasi. Uji ini untuk mengetahui gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t - 1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan problem autokorelasi. Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW).

Uji Heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Bila terjadi gejala heteroskedastisitas akan menimbulkan akibat varians koefisien regresi menjadi minimum dan condidence interfal melebar sehingga uji signifikansi statistik tidak valid lagi. Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan uji Glejser. Dalam uji Glejser, model regresi linier yang digunakan dalam penelitian ini diregresikan untuk mendapatkan nilai residualnya. Kemudian nilai residual tersebut diabsolutkan dan dilakukan regresi dengan semua variabel independen, bila terdapat variabel independen yang berpengaruh secara signifikan terhadap residual absolut maka terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

Uji Normalitas Data. Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah suatu data terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas data

dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov satu arah. Apabila nilai Z statistiknya tidak signifikan maka suatu data disimpulkan terdistribusi secara normal. Uji Kolmogorov Smirnov dipilih dalam penelitian ini karena uji ini dapat langsung menyimpulkan apakah data yang ada terdistribusi normal secara statistik atau tidak.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 GAMBARAN UMUM ORGANISASI BRI dan DATA DESKRIPTIF

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) berdiri sejak tahun 1895, yang berarti telah berusia 106 tahun . Diusia yang telah lebih satu abad PT BRI (Persero) pernah mengalami krisis permodalan akibat krisis moneter tahun 1997 sebagaimana dialami oleh perbankan lainnya di Indonesia. Setelah mendapat rekapitulasi dari pemerintah, saat ini kinerja PT BRI (Persero) sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari neraca publikasi dimana pada posisi Juni 2001 memperoleh laba sebelum pajak Rp. 856 milyar, dan yang lebih utama adalah *net interest income* diluar pendapat bunga obligasi pemerintah sebesar Rp 766 milyar (positif).

Organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) memiliki 1 Kantor Pusat, 12 Kantor Wilayah dan Kantor Inspeksi serta 322 Kantor Cabang yang tersebar diseluruh Indonesia. Untu wilayah Pulau Jawa (kecuali DKI Jakarta) terdapat 108 kantor cabang. Sebuah kantor cabang dipimpin oleh seorang pemimpin cabang, dimana untuk cabang cabang dengan *size* tertentu seorang pemimpin cabang dibantu oleh 2 orang wakil pemimpin cabang. Khusus diwilayah Pulau Jawa, BRI Unit yang berada dibawah beberapa kantor cabang dipimpin oleh seorang Pemimpin Area Mikro.

PT BRI (Persero) saat ini memiliki visi : menjadi bank komersial terkemuka yang mengutamakan kepuasan nasabah. Sedangkan misi BRI adalah (1) melakukan kegiatan perbankan terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang perekonomian masyarakat. (2) Memberikan

pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh SDM yang profesional dengan melaksanakan praktek *Good Corporate Governance*. (3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

Dari 140 kuesioner yang dikirimkan kepada responden, kembali sebanyak 74 (53%). Kuesioner yang diterima diperiksa ulang ternyata 1 kuesioner tidak diisi oleh manajer dan salah satu instrumen penelitian dalam 1 kuesioner seluruhnya tidak diisi sehingga yang layak dianalisa hanya 72. Jabatan para manajer terdiri dari 7 orang pemimpin area mikro (10%), 29 orang pemimpin cabang (40%) dan 36 orang wakil pemimpin cabang (50%). Jumlah pegawai yang berada dibawah tanggung jawab manajer berkisar antara 5 – 400 orang. Dari jumlah sampel tersebut, ternyata 9 pernyataan hilang (*missing*) sehingga dikeluarkan dari analisa. Oleh sebab itu hanya sebanyak 63 (45%) sample yang digunakan dalam analisa. Berikut ini disajikan nilai statistika deskriptif jawaban pernyataan responden untuk masing-masing variabel penelitian yang digunakan yaitu sebagai berikut :

Tabel 1
Statistika Deskriptif

No.	Keterangan	Minimum	Maximum	Mean
1	Keterlibatan (X1)	2,9333	4,7333	3,886772
2	Konsistensi (X2)	2,6000	4,2667	3,642619
3	Adaptabilitas (X3)	2,6000	4,1333	3,362661
4	Misi (X4)	2,7333	4,2667	3,588360
5	Kinerja Manajerial (Y)	2,8889	4,4444	3,653880

Sumber : Data Penelitian yang diolah, 2001

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai tertinggi untuk variabel X1 adalah 4,7333, sedangkan nilai terendahnya adalah 2,9333. Nilai rata-rata variabel X1 adalah 3,886772 dimana angka ini mendekati nilai 4 yang artinya bahwa rata-rata responden memilih angka 4 untuk dimensi keterlibatan. Hal ini juga berarti bahwa

organisasi BRI cenderung memiliki dimensi keterlibatan yang cukup tinggi. Untuk variabel X2 nilai tertinggi sebesar 4,2667 sedangkan nilai terendahnya adalah 2,6000. Nilai rata rata variabel X2 adalah 3,642619 dimana angka ini juga mendekati angka 4 yang artinya rata rata responden memilih angka 4 untuk dimensi konsistensi. Hal ini juga berarti bahwa organisasi BRI cenderung memiliki dimensi konsistensi yang cukup tinggi. Variabel X3 nilai tertinggi 4,1333 sedangkan nilai terendahnya adalah 2,6000. Nilai rata rata variabel X3 adalah 3,362661 dimana angka rata rata ini cenderung mendekati angka 3 artinya rata rata responden cenderung ragu ragu apakah dimensi adaptabilitas terdapat dalam budaya organisasi BRI. Variabel X4 nilai tertinggi 4,2667 sedangkan nilai terendahnya 2,7333. Nilai rata rata variabel X4 adalah 3,588360 dimana angka rata rata ini mendekati angka 4 yang artinya bahwa rata rata responden memilih angka 4 untuk dimensi misi. Hal ini juga berarti organisasi BRI cenderung memiliki dimensi misi yang cukup tinggi. Variabel Y nilai tertinggi 4,4444 sedangkan nilai terendahnya 2,8889. Nilai rata rata variabel Y adalah 3,653880 yang artinya rata rata responden menilai kinerja manajerialnya diatas rata rata.

4.2 UJI RELIABILITAS dan VALIDITAS

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung cronbach's alpha dari masing masing instrumen penelitian dimana hasilnya sebagai berikut :

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha
1	Keterlibatan (X1)	0,7992
2	Konsistensi (X2)	0,7677
3	Adaptabilitas (X3)	0,7666
4	Misi (X4)	0,7237
5	Kinerja (Y)	0,8114

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan andal (*reliable*) apabila memiliki alpha lebih besar dari 0,7 (Sekaran, 1992). Dari data diatas terlihat semua variabel memiliki alpha lebih besar dari 0,7 sehingga kelima instrumen penelitian ini dapat dikatakan andal (*reliable*).

Uji validitas dilakukan dengan melihat koefisien korelasi masing masing item dengan skor total konstruk atau variabel. Apabila koefisien korelasinya signifikan maka dapat dikatakan variabel tersebut valid. Dari hasil pengujian validitas ternyata setiap item dalam pernyataan berkorelasi positif secara signifikan dengan total skor masing masing variabel (Lihat Lampiran 3). Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing masing butir pernyataan adalah valid.

4.3 UJI ASUMSI KLASIK

Uji Multikolinieritas. Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mengetahui adanya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari koefisien korelasinya, apabila koefisien korelasi lebih besar dari 0,56 maka dindikasikan terdapat multikolinieritas (Sekaran, 1992). Hasil koefisien korelasi antar variabel independen dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.1
Hasil Uji Multikolinieritas
(Correlations)

Variabel	X1	X2	X3	X4
X1	1			
X2	0,391	1		
X3	0,408	0,339	1	
X4	0,480	0,283	0,327	1

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Dari tabel tersebut terlihat bahwa tidak terdapat koefisien korelasi antara variabel independen yang lebih besar dari 0,56. Sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari *variance inflation factor* (VIF), apabila VIF melebihi angka 10 maka terdapat indikasi multikolinearitas. Angka VIF dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.2
Hasil Uji Multikolinieritas
(VIF)

Variabel	VIF
X1	1,613
X2	2,449
X3	1,972
X4	2,127

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Dari tabel diatas terlihat bahwa VIF tidak ada yang melebihi angka 10 sehingga dapat disimpulkan tidak ada multikolinieritas.

Uji Autokorelasi. Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam suatu model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t - 1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Uji autorelasi dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai Durbin Watson.

Tabel 4
Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate	Durbin-Watson
1	0,744	0,554	0,442	0,392132	1,860

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Nilai DW sebesar 1,860, nilai ini dibandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan derajat kepercayaan 5 %, jumlah sampel 63 ekuivalen 65 dan variabel independen 4, maka di tabel Durbin Watson akan diperoleh nilai dl 1,47 dan du 1,73. Oleh karena nilai DW 1,860 lebih besar dari batas atas (du) 1,73 maka disimpulkan tidak terdapat autokorelasi positif pada model regresi.

Uji Heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan agar suatu persamaan regresi tidak bias. Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan uji Glejser. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen.

Tabel 5
Hasil Uji Heteroskedastisitas
(Uji Glejser)

No.	Keterangan	Nilai t Hitung	Signifikasi
1	X1	0,444	0,659
2	X2	0,051	0,959
3	X3	0,250	0,804
4	X4	-0,627	0,533

Sumber : Data penelitin yang diolah, 2001

Dari hasil pengujian diatas terlihat bahwa signififikansinya diatas tingkat kepercayaan 10 % atau 0,1, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat heteroskedastisitas.

Uji Normalitas. Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan variabel dependen keduanya terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov.

Tabel 6
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Satu Arah

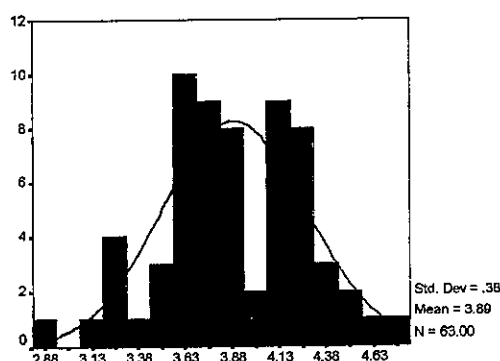
Nama Variabel	Kolmogorov Smirnov Z Statistik	Signifikansi
X1	0,595	0,871
X2	0,556	0,917
X3	0,831	0,495
X4	1,3	0,068
Y	0,668	0,763

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

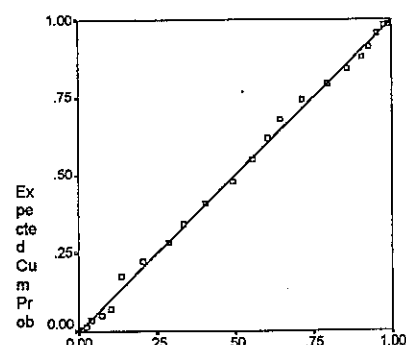
Dari hasil tersebut terlihat bahwa tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan semua data terdistribusi secara normal.

Cara lain untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal. Metode lain adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Output histogram dan normal probability plot adalah sebagai berikut :

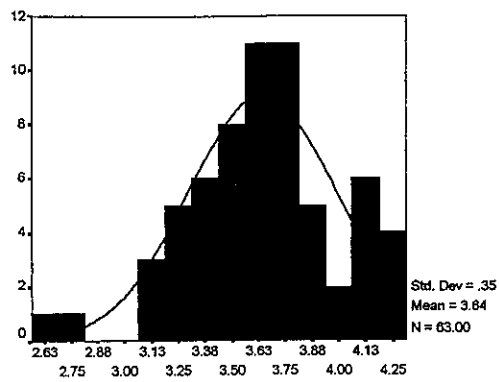
Gambar 2.1.
Histogram
X1 (Keterlibatan)



Gambar 2.2.
Normal P-P Plot
X1 (Keterlibatan)

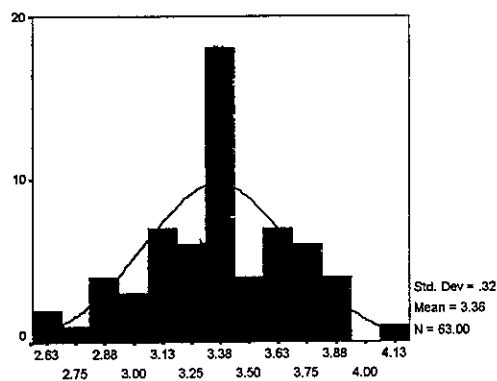


Gambar 3.1.
Histogram
X2 (Konsistensi)



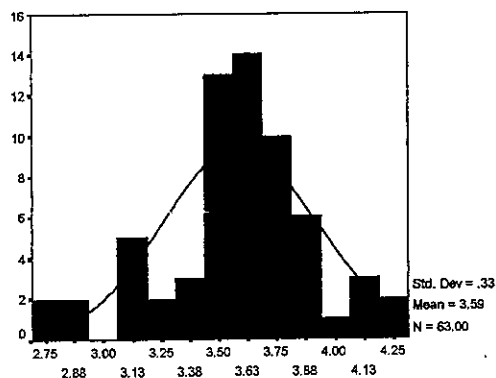
X2

Gambar 4.1.
Histogram
X3 (Adaptabilitas)



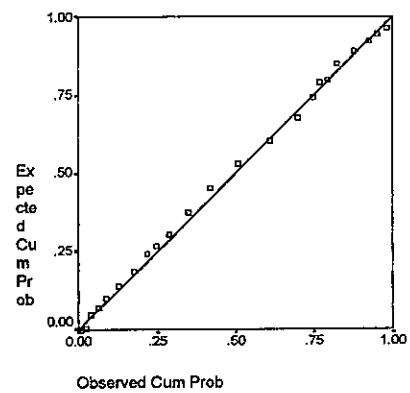
X3

Gambar 5.1.
Histogram
X4 (Misi)

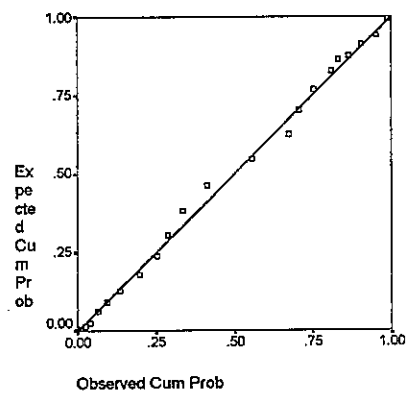


X4

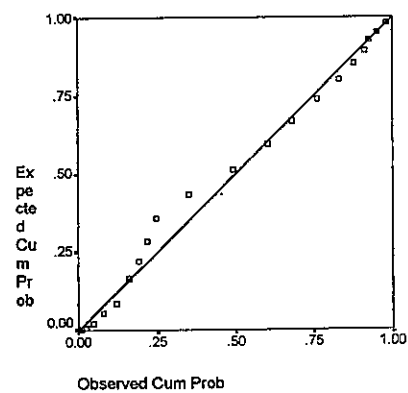
Gambar 3.2.
Normal P-P Plot
X2 (Konsistensi)



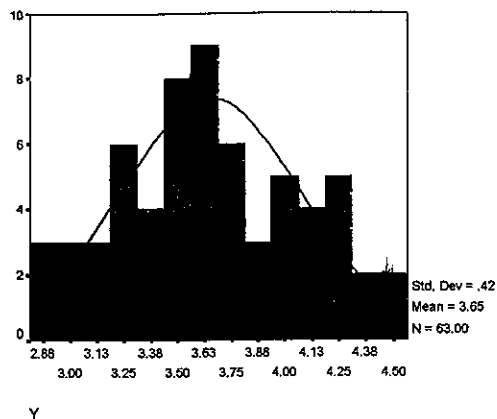
Gambar 4.2.
Normal P-P Plot
X3 (Adaptabilitas)



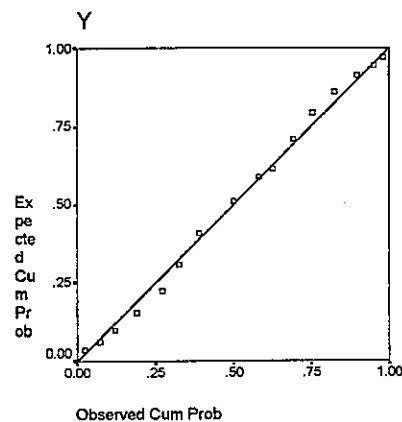
Gambar 5.2.
Normal P-P Plot
X4 (Misi)



Gambar 6.1.
Histogram
Y (Kinerja Manajerial)



Gambar 6.2.
Normal P-P Plot
Y (Kinerja Manajerial)



Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal p – p plot dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi mendekati normal. Sedangkan pada grafik normal p – plot terlihat titik titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

4.4 UJI HIPOTESIS dan ANALISIS

Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat apakah dimensi dimensi budaya organisasi sebagai variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen / kinerja manajerial. Dalam analisis ini uji t digunakan untuk menjawab hal tersebut. Sementara uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel independen yang digunakan secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan analisis data dengan memanfaatkan program SPSS 10.0 menghasilkan output sebagai berikut :

Tabel 7
Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.564	.636		2.459	.017		
X1	-.076	.017	-.069	-4.485	.000*	.620	1.613
X2	.472	.225	.386	2.093	.040**	.408	2.449
X3	-.068	.022	-.052	-3.091	.003*	.507	1.972
X4	.568	.221	.442	2.575	.013**	.470	2.127

* P < 0,01 ** p < 0,05

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Dari output tersebut maka persamaan regresinya adalah :

$$Y = 1,564 - 0,076 X1 + 0,472 X2 - 0,068 X3 + 0,568 X4 + e$$

Dari persamaan tersebut terlihat bahwa variabel independen yang mempunyai pengaruh positif yang signifikan pada tingkat signifikansi 5% terhadap variabel dependen (Kinerja Manajerial) adalah X2 (Konsistensi) dan X4 (Misi), masing masing dengan koefisien 0,472 dan 0,568. Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa semakin tinggi konsistensi dan semakin tinggi dimensi misi dalam budaya organisasi, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.. Hasil pengujian ini juga menunjukkan bahwa hipotesis 2 dan hipotesis 4 dapat diterima. Dari kedua dimensi yang berpengaruh positif dan signifikan tersebut yang paling besar pengaruhnya adalah misi. Hasil ini senada dengan data yang disampaikan oleh Fey dan Denison (2000) bahwa dimensi misi mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan ketiga dimensi lainnya terhadap kinerja secara umum, *market share*, *sales growth*, dan *profitability* pada perusahaan perusahaan di Amerika Serikat.

Variabel X1 (Keterlibatan) dan X3 (Adaptabilitas) mempunyai pengaruh negatif yang signifikan pada tingkat signifikansi 1% terhadap kinerja manajerial,

masing masing dengan koefisien $-0,076$ dan $-0,068$. Hasil ini menunjukkan bahwa bila dimensi keterlibatan dan dimensi adaptabilitas semakin rendah, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat. Hasil pengujian ini juga menunjukkan bahwa hipotesis 1 dan hipotesis 3 tidak dapat diterima. Hasil ini senada dengan data yang disampaikan Fey dan Denison (2000) bahwa pada perusahaan perusahaan di Amerika Serikat dimensi keterlibatan mempunyai pengaruh negatif terhadap *market share*, *sales growth* dan *profitability*, sedangkan dimensi adaptabilitas mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja secara umum, *market share*, *sales growth*, dan *profitability*. Namun sebaliknya di Rusia Fey dan Denison (2000) menemukan bahwa dimensi keterlibatan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja secara umum, *market share*, dan *sales growth (organizational performance)*. Hal ini berkaitan dengan iklim di negara komunis, dimana orang cenderung bekerja secara kelompok. Pada organisasi BRI –sesuai data deskriptif- dimensi keterlibatan cukup tinggi, artinya dalam budaya organisasi BRI rata rata responden cenderung setuju untuk bekerja secara bersama sama / terlibat bersama, sesuai dengan karakteristik budaya timur pada umumnya. Namun karena kinerja manajerial tolok ukurnya adalah kinerja individu masing masing manajer, maka keterlibatan berpengaruh negatif. Diduga jika tolok ukurnya adalah *organizational performance* –sebagaimana halnya dengan penelitian di Rusia- sebagai dependen variabel hasilnya akan berbeda. Sedangkan dimensi adaptabilitas mempunyai pengaruh positif yang paling besar yang signifikan pada $p < 0,01$ dibandingkan dimensi lainnya terhadap kinerja secara umum dan *profitability* pada perusahaan asing di Rusia. Hal ini berkaitan dengan pergolakan dan kondisi lingkungan yang tidak dapat diperkirakan di Rusia, sehingga dimensi adaptabilitas diperlukan dalam budaya organisasi perusahaan tersebut. Seperti

disampaikan diatas penelitian ini menemukan bahwa dimensi adaptabilitas (X3) berpengaruh negatif yang signifikan pada $p < 0,01$ terhadap kinerja manajerial. Diduga hal ini disebabkan karena kondisi PT BRI (Persero) saat ini sangat baik dilihat dari segi kinerja keuangan maupun tingkat kesejahteraan pekerja. Sehingga kondisi ini sudah dianggap cukup oleh para manajer sehingga tidak perlu ada perubahan. Hal lain yang mungkin terjadi adalah letak geografis para manajer yang semuanya bertugas di Pulau Jawa yang relatif lebih nyaman dibandingkan dengan yang bertugas diluar Pulau Jawa. Dugaan ini didukung oleh karakteristik budaya organisasi BRI dimana rata rata responden cenderung ragu ragu apakah dimensi adaptabilitas terdapat dalam budaya organisasi BRI. Di Rusia

Uji F dilakukan dengan melihat nilai F hitungnya, hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 8
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.189	4	.547	3.559	.012*
Residual	8.919	58	.154		
Total	11.108	62			

* $P < 0,05$

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

Dari data tersebut terlihat bahwa F hitung sebesar 3,559 yang memiliki tingkat signifikansi 0,012 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen secara bersama sama berpengaruh signifikan pada tingkat signifikansi 5 % terhadap kinerja manajerial.

Koefisien determinasi (R square) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 9
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.744 ^a	.554	.442	.392132	1.860

Sumber : Data Penelitian yang diolah, 2001

Nilai R square sebesar 0,554 berarti bahwa kemampuan variabel independen untuk menjelaskan besarnya variasi dalam variabel dependen adalah 55,4 % sisanya dijelaskan variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Dengan nilai koefisien determinasi yang lebih besar dari 50 % maka dapat dikatakan model ini memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 SIMPULAN

Berdasarkan analisis data maka simpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dimensi misi dalam budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar dengan koefisien 0,568 yang signifikan pada $p < 0,05$ terhadap kinerja manajerial..
2. Dimensi lain yang berpengaruh positif adalah dimensi konsistensi dengan koefisien 0,472 yang signifikan pada $p < 0,05$ terhadap kinerja manajerial.
3. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi dimensi konsistensi dan dimensi misi, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.
4. Dimensi keterlibatan dan dimensi adaptabilitas mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial dengan koefisien $- 0,076$ dan $- 0,068$. Hasil ini menunjukkan bila dimensi keterlibatan dan dimensi adaptabilitas semakin rendah, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

5.2 IMPLIKASI KEBIJAKAN

Hasil penelitian ini mempunyai implikasi kebijakan yaitu, agar kinerja para manajer meningkat suatu organisasi harus memiliki misi yang jelas dalam budaya organisasinya yang menggambarkan kemampuan untuk memahami arah jangka panjang yang bermanfaat bagi organisasi, selain itu organisasi juga harus memiliki nilai nilai konsistensi yang tercermin dalam praktek kehidupan organisasi sehari hari.

5.3 KETERBATASAN

Sebagaimana penelitian lainnya, penelitian ini juga memiliki keterbatasan diantaranya adalah :

1. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer yang bertugas dikantor cabang yang terdapat dipulau Jawa, sedangkan kantor cabang BRI tersebar diseluruh Indonesia dengan kondisi / budaya daerah yang berbeda yang mungkin saja mempengaruhi budaya organisasi BRI, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir bagi seluruh organisasi PT BRI (Persero).
2. Variabel kinerja manajerial yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pengukuran diri sendiri (*self rating*), dimana responden cenderung menilai secara subjektif.

5.4 SARAN

Untuk penelitian mendatang disarankan memasukkan variabel variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial seperti gaya kepemimpinan. Disarankan juga agar sampel diperluas dengan mengikutsertakan para manajer yang bertugas pada kantor cabang BRI diluar Pulau Jawa sehingga hasilnya lebih dapat digeneralisir pada organisasi BRI. Sedangkan untuk variabel kinerja manajerial disarankan untuk menggunakan pengukuran prestasi kerja nyata para manajer sehingga lebih objektif. Disarankan juga agar menggunakan *organizational performance* sebagai dependen variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Berlin, M. 1996. Research Note : Business Environment and Corporate Culture in Venezuela. *Organization Studies*, 17 (5) : 843 – 855
- Casey, C. 1999. Come, Join Our Family : Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture. *Human Relation*. 52 (2) : 155- 178.
- Denison, D.R 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : John Wiley and Sons.
- Denison, D.R, S.L. Hart and J.A. Kahn. 1996. From Chimneys to Cross-Functional Teams : Developing and Validating a Diagnostic Model. *Academy of Management Journal*. 39 (4) : 1005-1023.
- Denison, D. 2000. Organizational Culture : Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change? www.denisonculture.com
- Fey, C.F and D.R. Denison, 2000 : *Organizational Culture and Effectiveness : The Case of Foreign Firms in Russia*. Sweden : Working Paper Series in Business Administration No. 2000 : 4.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly. 1994. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. (Jilid 2), Jakarta : Erlangga.
- Gordon, G.G and N. Di Tomaso, 1992. Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies* 29 (6) : 783 – 798.
- Heneman, H.G. 1974. Comparisons of Self and Superior Rating of Managerial Performance, *Journal of Applied Psychology*. 59 : 638 – 642
- Hofstede, G; B. Neuijen; DD Ohavy and G. Sanders, 1990. Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* 35 : 286 – 316.
- Hofstede, G. 1997. *Cultures and Organization Software of Mind*. New York : McGraw -- Hill
- Nur Indriantoro, dan B. Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis, Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Javidan, M. 1998. Core Competence : What Does it Mean in Practice? *Int. Journal of Strategic Management*. 31 (1) : 60 – 71

- M. Kamal, dan A. Na'im. 2000. Pengaruh Perselisihan dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran terhadap Kinerja : Tekanan Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Akuntansi*. 3 (1):86-101.
- Kotter J.P and J.L Heskett. 1997. *Corporate Culture and Performance* (Edisi Bahasa Indonesia) Jakarta: PT Prenhalindo.
- Luthan, F. 1998. *Organizational Behavior*. New York : Mc Graw Hill
- Mahoney, T.A, T.H. Jerdee and S.J Carroll. 1963. *Development of Managerial Performance : A Research Approach*. Cincinnati : Southwestern Publishing Co.
- Pitts, R.A and D. Lei. 1996. *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage*. St. Paul West Publishing Co
- Pratt, J and P. Beaulieu. 1992. Organizational Culture in Public Accounting : Size, Technology, Rank and Functional Area. *Accounting Organization and Society*. 17 (7) : 667 - 684
- Rao, P. 1996. Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis. *The Asian Manager*. February – March : 28 - 32
- S. Riyadi. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial . *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. 3 (2) : 134 - 150
- Ritchie, M. 2000. Organizational Culture : An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance. *Southern Business Review*, Spring : 1 – 13.
- Saffold, G. S. 1988. Culture Traits, Strength, and Organization Performance : Moving Beyond "Strong" culture. *Academy of Management Review*. 13 (4) : 546 – 558
- Schein, E H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. (2nd Edition). San Fransisco : Jossey – Bass
- Stoner, J. A. F dan C. Wankel. 1988. *Management*. (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta : CV Intermedia.
- Umiker, W. 1999. Organizational Culture : The Role of Management and Supervisor. *Health Care Supervisor*. 17 (4) : 22 – 27
- Vandenberghe, C. 1999. Organizational Culture, Person – Culture Fit, and Turnover : a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior* 20 : 175 – 184.

Yth.
Bapak / Ibu
Di-
Tempat

Dalam rangka penulisan tesis di Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, kami bermaksud untuk melakukan penelitian mengenai budaya organisasi dan kinerja manajerial. Sehubungan hal tersebut, mohon partisipasi dan bantuan Anda untuk mengisi kuesioner terlampir. Kuesioner ini bersifat anonim, tanpa nama.

Jawaban Bapak/Ibu mohon dimasukkan ke dalam amplop yang telah kami sediakan dan mengirimkannya melalui pos ke alamat yang telah kami sebutkan.

Atas partisipasi dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih. Selamat Mengisi!

Hormat kami,

Managara Doloksaribu

BAGIAN I

JABATAN : _____

JUMLAH BAWAHAN : _____

BAGIAN II

Bacalah setiap pernyataan dengan seksama, kemudian nyatakan pendapat pribadi Anda untuk menunjukkan sejauh mana Anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang menunjukkan kebiasaan-kebiasaan kerja di perusahaan, dan bukan yang Anda anggap seharusnya, dengan memberikan tanda silang ("X") pada kolom yang sesuai:

- Sangat Setuju (SS) : bila pernyataan sangat sesuai dengan kebiasaan di perusahaan Anda.
- Setuju (S) : bila pernyataan sesuai dengan kebiasaan di perusahaan Anda.
- Ragu-Ragu (R) : bila pernyataan tidak pasti apakah sesuai atau tidak sesuai dengan kebiasaan di perusahaan Anda.
- Tidak Setuju (TS) : bila pernyataan tidak sesuai dengan kebiasaan di perusahaan Anda.
- Sangat Tidak Setuju (STS) : bila pernyataan sangat tidak sesuai dengan kebiasaan di perusahaan Anda.

Bila Anda mengalami kesulitan dalam menentukan antara dua pilihan, *pilihlah pernyataan yang paling dekat dengan kebiasaan di perusahaan Anda*. Usahakan untuk menentukan pilihan dalam waktu singkat dan jangan ada pernyataan yang terlewat.

Contoh

	SS	S	R	TS	STS
Perbedaan pendapat dibolehkan dalam perusahaan kami.				X	

Bila Anda memberi tanda "X" pada kolom "Tidak Setuju" berarti kebiasaan di perusahaan Anda tidak sesuai dengan pernyataan dalam contoh tersebut.

Pernyataan-pernyataan DI PERUSAHAAN INI	SS	S	R	TS	STS
1. Karyawan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan.					
2. Keputusan dibuat oleh karyawan yang berada pada tingkat dimana informasi yang terbaik dapat diperoleh.					
3. Informasi disebarluaskan sehingga setiap karyawan dapat memanfaatkannya saat informasi tersebut dibutuhkan.					
4. Karyawan percaya bahwa dirinya dapat memberi dampak positif bagi perusahaan.					
5. Sampai batas-batas tertentu proses perencanaan bisnis melibatkan karyawan.					
6. Kerjasama antar unit kerja didukung sepenuhnya.					
7. Karyawan bekerja layaknya seperti bagian dari satu tim.					
8. Pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim, bukan hanya karena penugasan dan atasan.					
9. Tim kerja merupakan unsur utama perusahaan.					

DI PERUSAHAAN INI	SS	S	R	TS	STS
10. Pekerjaan diatur sehingga karyawan dapat melihat hubungan antara kegiatan kerjanya dengan tujuan perusahaan.					
11. Karyawan mendapat wewenang dari atasan untuk mengatur pekerjaannya.					
12. Tingkat kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan semakin membaik.					
13. Investasi untuk meningkatkan keterampilan karyawan dilakukan terus menerus.					
14. Kemampuan karyawan dipandang sebagai sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan.					
15. Karyawan tidak mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya sehingga sering menimbulkan masalah.					
16. Para pemimpin "mempraktekkan apa yang mereka ajarkan."					
17. Terdapat praktek manajemen dengan gaya yang khas.					
18. Ada sejumlah nilai yang jelas dan konsisten yang mengarahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan.					
19. Karyawan akan mendapat teguran bila melanggar nilai-nilai perusahaan.					
20. Ada peraturan perusahaan yang dengan jelas mengatur perilaku apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan.					
21. Karyawan seringkali sulit mencapai kesepakatan dalam mendiskusikan persoalan-persoalan penting dalam perusahaan.					
22. Bila terjadi perbedaan pendapat, karyawan berusaha keras untuk mencapai solusi yang memuaskan semua pihak.					
23. Ada budaya organisasi yang kuat dalam perusahaan ini.					
24. Sangat mudah mencapai konsensus, bahkan mengenai persoalan yang sulit sekalipun.					
25. Ada kesepakatan yang jelas tentang cara pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah.					
26. Bisnis yang dijalankan perusahaan ini sangat konsisten dan dapat diprediksi.					
27. Karyawan dari berbagai unit kerja yang berbeda mempunyai pandangan yang sejalan mengenai apa yang terbaik bagi perusahaan.					
28. Tidak sulit untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang melibatkan unit-unit kerja yang berbeda dalam perusahaan ini.					
29. Karyawan tidak dapat bekerjasama dengan baik dengan karyawan dan unit kerja yang berbeda.					

DI PERUSAHAAN INI	SS	S	R	TS	STS
30. Ada keselarasan tujuan-tujuan di antara semua tingkatan di perusahaan.					
31. Cara mengerjakan tugas sangat fleksibel dan mudah untuk diubah dalam menghadapi persaingan bisnis.					
32. Karyawan sangat tanggap terhadap persaingan dalam lingkungan bisnis.					
33. Cara-cara baru yang lebih baik dalam bersaing terus menerus dikembangkan.					
34. Usaha untuk mengadakan perubahan agar perusahaan lebih kompetitif biasanya sulit diterima oleh karyawan.					
35. Unit-unit kerja yang berbeda dalam perusahaan ini bekerjasama untuk membuat perubahan yang sesuai dengan lingkungan bisnis.					
36. Kebijakan perusahaan sering mengabaikan kepentingan pelanggan.					
37. Karyawan dianjurkan untuk berhubungan langsung dengan pelanggan.					
38. Komentar dan saran pelanggan menyebabkan diadakannya perubahan-perubahan.					
39. Karyawan memiliki pemahaman mendalam tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan.					
40. Masukan dari pelanggan secara langsung mempengaruhi keputusan perusahaan.					
41. Kegagalan karyawan dalam mengerjakan tugas dipandang sebagai proses belajar dan peluang untuk perbaikan.					
42. Inovasi dan mengambil resiko untuk kepentingan perusahaan didukung dan dihargai.					
43. Banyak pelaksanaan tugas yang tidak terkoordinasi.					
44. Mengembangkan kemampuan merupakan sasaran penting dalam pekerjaan karyawan sehari-hari.					
45. Perusahaan ini memastikan bahwa semua kegiatan kerja dilakukan secara transparan / terbuka.					
46. Ada arah dan tujuan jangka panjang dalam perusahaan ini,					
47. Strategi bisnis perusahaan ini membuat perusahaan sejenis lainnya mengubah taktik bersaingnya.					
48. Ada misi jelas yang memberi makna dan arah bagi pekerjaan karyawan.					
49. Ada strategi yang jelas untuk masa depan perusahaan.					
50. Arah strategis perusahaan tidak jelas bagi karyawan.					
51. Tujuan perusahaan disepakati bersama oleh seluruh karyawan.					
52. Para pemimpin perusahaan menetapkan sasaran-sasaran yang ambisius tetapi masih dapat dicapai.					

DI PERUSAHAAN INI	SS	S	R	TS	STS
53. Karyawan terus menerus memonitor kemajuan-kemajuan menuju sasaran yang telah ditetapkan.					
54. Karyawan memahami apa yang harus dikerjakan agar berhasil di masa datang.					
55. Para pemimpin perusahaan sangat jelas dalam menetapkan sasaran-sasaran yang ingin dicapai.					
56. Karyawan memiliki visi bersama mengenai bagaimana jadinya perusahaan ini di masa datang.					
57. Para pemimpin perusahaan memiliki pandangan jauh ke depan.					
58. Pemikiran jangka pendek sering bertentangan dengan visi jangka panjang perusahaan.					
59. Visi perusahaan menciptakan gairah dan motivasi karyawan.					
60. Perusahaan dapat memenuhi tuntutan jangka pendek tanpa menghambat visi jangka panjang.					

Bagian III

Mohon Anda ukur kinerja Anda akhir-akhir ini untuk setiap bidang berikut ini dengan menuliskan nomor diantara 1 sampai dengan 5, sesuai dengan skala yang menurut Anda paling tepat, dengan ketentuan sebagai berikut:

1	2	3	4	5
Jauh dibawah rata-rata				Jauh diatas rata-rata

Bidang		Skala Kinerja (angka 1 s/d 5)
1.	Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan dan penjadwalan kerja.....
2.	Investigasi Mencari dan mengumpulkan informasi tentang potensi bisnis untuk analisis pekerjaan.....
3.	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberi tahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain
4.	Evaluasi Menilai dan mengukur kinerja : penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan.....
5.	Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan anda. Membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan
6.	Pemilihan Staff Mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan. Mempromosikan dan memutasi pegawai.....
7.	Negosiasi Negosiasi baik dengan debitur maupun kreditur serta pihak lain
8.	Perwakilan Menghadiri pertemuan, pertemuan dengan instansi lain pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan Anda
9.	Kinerja secara menyeluruh *).....

*) Bukan penjumlahan 1 s/d 8.